

M-X推進上の業務改革の柱とその解決策・投資効果

小川真克*
Masayoshi Ogawa
高柳岳宗*
Takenori Takayanagi

Goals of Business Process Reengineering through M-X,
Solutions to Achieve and Return On Investment

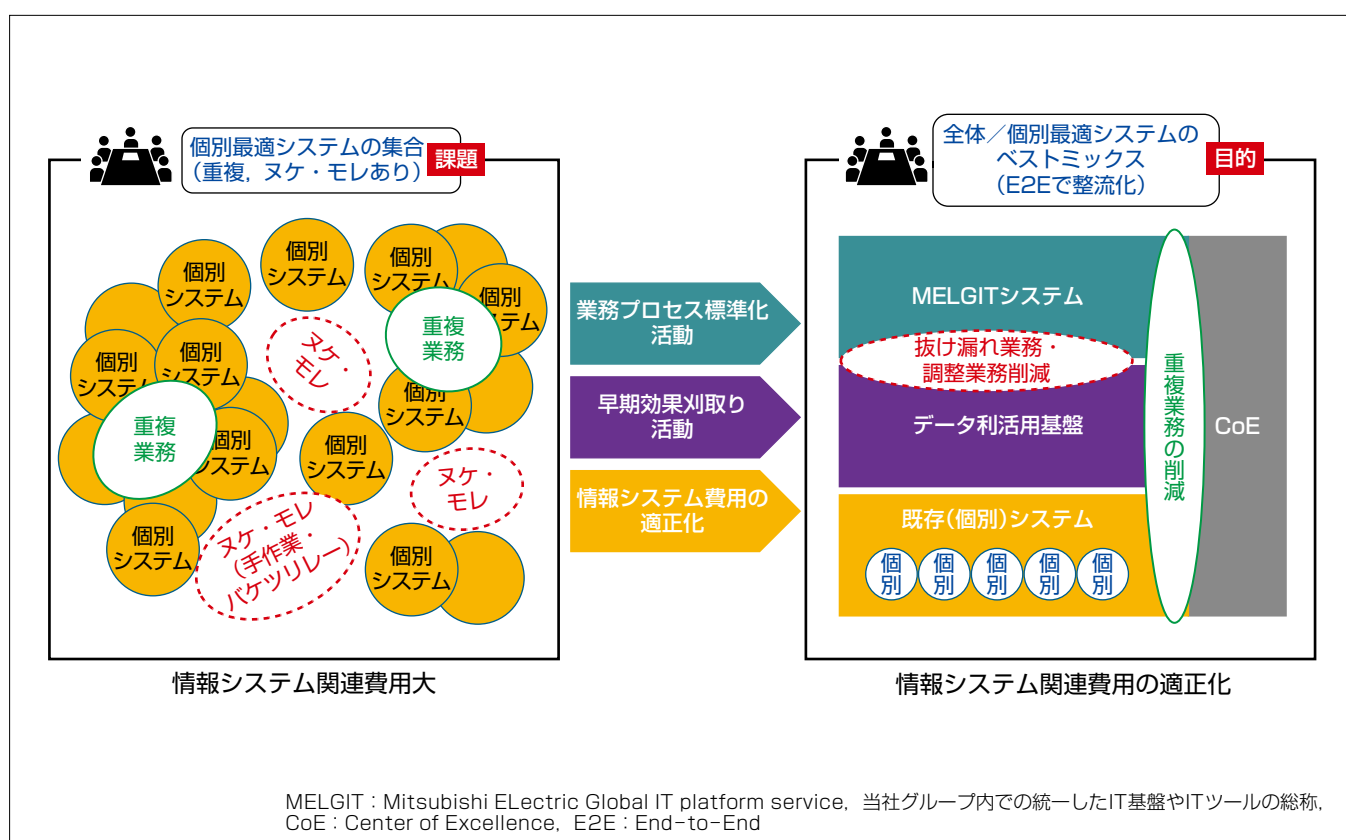
要 旨

三菱電機グループは、事業及び業務の両輪でのデジタルトランスフォーメーション(DX: Digital Transformation)を推進している。このうち、業務DXについては、“M-X(エムクロス)”の愛称でプロジェクトを進めている。

従来、当社グループでは、事業特性に応じて業務プロセス、管理データ、情報システムを個別に最適化することで強みを確立してきた。しかし、その結果、当社グループ横通しでの情報の共有・把握が難しく、迅速な意思決定に対する障害、情報収集や組織間の情報バケツリレーによる従業員の業務負荷増加等が顕在化している。また、当社グループの情報システムでも、個別化・分断化に起因する技術課題や要員・予算不足等によってタイムリー性を欠いて

おり、費用の増加や将来的な老朽化リスクを内包している。それに加えて、当社の昨今の品質不適切事案に対する客観性・実効性を備えた再発防止策の速やかな導入が不可欠になっている。

当社が社会からの信頼を回復し、持続的な成長を実現するため、グローバル連結視点を重視した経営管理メッシュの統一やデーター一元化、組織間で類似・重複している業務と点在する情報システムの集約化、当社の多様な事業を推進するための部門を越えたデータ活用、そして人的介在の最小化・恣意的なデータ変更を不可能にする内部統制の体制・システム構築を進めていく。



M-Xの目的

当社グループでは、各事業がそれぞれの事業特性に応じた個別最適化を進めて競争優位性を確立してきた結果、グループ全体で多くの業務プロセス、管理データ、情報システムが点在する。全体最適の実現には、従来施策の利点は保ちつつ共通業務システム及びデータ利活用基盤の整備、グループ共通サービス(CoE)の確立によるE2Eでの業務プロセス・データの整流化や業務の削減に加えて、それらに連動した情報システム統合による情報システム関連費用の適正化等、全体と個別最適のベストミックスで当社グループ全体での“業務の変革”を推進する。

1. ま え が き

当社を取り巻く事業環境は大きく変化している。当社のビジネスは経済のグローバル化を前提としており、国際紛争や世界的な感染症拡大等で更に不確実性が高まっている。例えば、当社製品に必要な部材調達については、サプライヤーとの中長期での関係構築・ネットワーク化、生産・販売計画と調達状況の乖離(かいり)のタイムリーな把握とコンプライアンスを順守した迅速な対応、適正在庫の継続による収益の最大化等、より高度なグローバルオペレーションが必要になっている。また、従来の当社の強みであるハードウェアのモノ作りからソフトウェアやサービスソリューション等へ、新たな顧客ニーズに対応する組織的な能力強化と必要なオペレーションモデルの整備を急ぐ必要がある。

さらに、昨今の品質不適切事案について、社会からの信頼回復に向けて必要な情報を適時に開示できる情報整備と実効性の高い内部統制を実現するオペレーション導入が当社独自の喫緊の課題になっている。

本稿では、M-Xを通じた業務改革で目指す姿と、それを実現した際の効果を述べる。

2. M-Xを通じた業務改革で目指す姿

当社では、これまでモノ作りを経営の中心に捉えて、個別事業・拠点視点での体制整備や経営管理を行い、そのための業務プロセスや管理データ、情報システムを導入・展開してきた。その結果、ハードウェア中心の事業で、各拠点、事業に応じた最適化を図り、顧客ニーズに合わせた製品開発・営業を通じて、当社の強みを確立してきた。しかし、社内外共にビジネスのグローバル化が進んで、さらに今後、ソフトウェアやサービスソリューション等新たな顧客ニーズを開拓し、ビジネス化・競争優位性を発揮していく必要がある。そのためには、事業の競争優位に直接的につながらないオペレーションは多くのグローバル企業が採用している標準的な業務プロセスに徹底的に合わせて、次に述べる“全体最適に基づくシンプル経営”の姿に向けた変革を推進し、経営の高度化と飛躍的な生産性の向上を実現する。

(1) 事業単位でのグローバル連結経営の強化

従来の個別事業・拠点視点ではなく、グローバル連結視点での意思決定を可能にするため、グローバルの事業軸での経営管理メッシュに統一し、業務プロセス・データ構造や組織間での重複業務を見直す。また、ERP(Enterprise Resource Planning)の特徴である、業務プロセスの上流から下流までのデータの整流化、事業単位での情報の詳細

化を実現・活用することによって、データドリブン経営を実現する。それに併せて、従来のマニュアル作業による情報収集や組織間の情報バケツリレー等を大幅に削減し、従業員の業務負荷軽減につなげる。

(2) グローバルでの迅速な事業領域拡大を可能にする標準プロセスの構築

新事業の早期立ち上げ、M&A(Mergers and Acquisitions)時のPMI(Post Merger Integration)等の迅速化、オープンイノベーション拡大等に備えた当社独自の業務プロセス・システムから標準化への変革を行い、グローバル視点による標準プロセスを展開する。

(3) 調達機能の集約化・強化

サプライヤーとの関係性強化・スケールメリットを活用した集中購買の拡大による調達コストの低減や部品欠品時の迅速なリカバリーを可能にするため、事業・製作拠点ごとに異なる購買システムの全社共通化と全社コードの統一化を推進する。

(4) 組織間に点在する類似・重複業務の集約とシェアード化

事業部門が事業拡大・顧客満足向上に資するコア業務集中に向けて、事業の競争優位に直接的につながらない部門ごとに点在する請求書受領・発行業務、部門を跨(またが)る同一取引先への請求業務、コード採番・管理業務等の類似・重複業務を事業部門から集約・シェアード化し、全体最適視点の業務の効率化・高度化を推進する。

(5) 事業の多様性“コングロマリット”の活用・全社シナジーの創出

当社の事業の多様性を生かした事業間でのアカウント営業活動や製品・ソリューション企画力強化の実現に向けて、事業の枠を越えた人材・技術・特許・顧客等、部門・拠点ごとに点在する情報・データの一元化・活用を推進する。

(6) 社会から求められる情報の適時開示

事業・製作拠点等に点在するサステナビリティ情報や人権、品質等での全社横通しで管理するデータを特定し、データ一元化を推進することによって社会から求められる情報の迅速な収集・開示を可能にする。

(7) 人的介在業務、拠点個別ルールを最小化する内部統制の導入

人的マニュアル牽制(けんせい)やルール多重化による内部統制からの脱却に向けて、情報のデジタル化を推進し、AIによる全件モニタリング・リスクアラート機能、恣意的に変更できない電子承認プロセスを実現する情報システムを構築する。

(8) 情報システム管理の集約化(情報システムの乱立抑制)

全社・各部門での業務DXに必要なDX人材の育成加速、情報システム費用の適正化(事業本部・製作所独自システム統廃合、それに伴う情報システム費用の削減等)、最新

技術に追従するための迅速なシステムバージョンアップの実行に向けて、全社レベルで統制可能な情報システムのリソース・体制へ見直す。

3. 業務改革の効果

重厚な独自経営から全体最適に基づくシンプル経営への変革を通じて、経営の高度化に伴う定性効果を明確化し、飛躍的な生産性向上に伴う定量効果を他社でのベンチマーク等を利用して試算した。

3.1 経営の高度化による定性効果

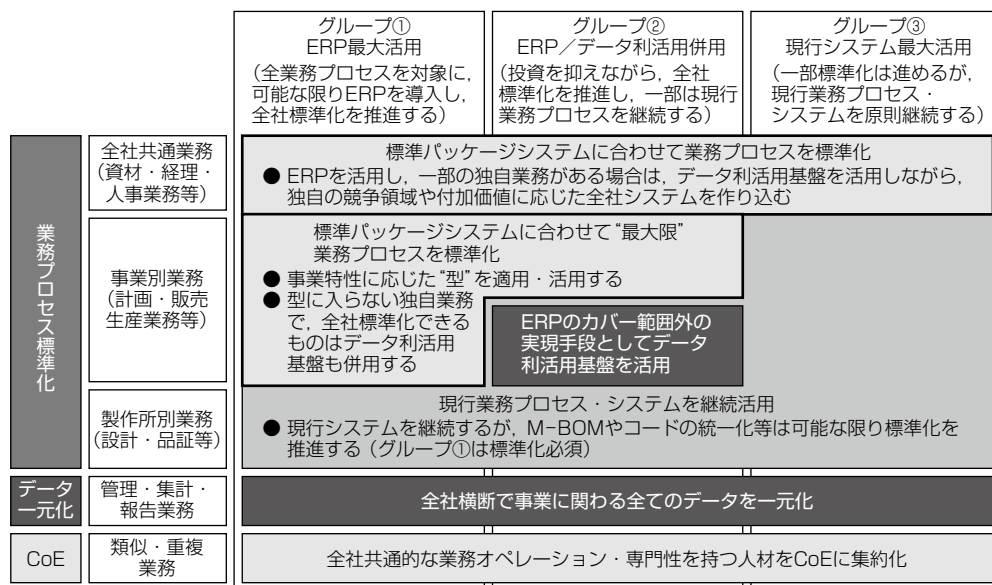
持続的成長に必要な不可欠な“事業ポートフォリオ戦略の強化”“品質・コンプライアンスの向上(社会的信頼の回復)”“人材の有効活用”に向けて、M-Xを通じて業務プロセスの標準化及びシステム・データの統合・一元化を推進し、定性効果を創出する(表1)。

3.2 飛躍的な生産性向上による定量効果

業務プロセスの見直しと類似・重複業務の集約化による

表1. 経営の高度化による主な定性効果

効果項目	定性効果
事業ポートフォリオ戦略の強化	・グローバル連結視点での迅速な意思決定の実現 ・コングロマリットを生かしたアカウント営業活動や製品・ソリューション企画力の強化 ・新事業の早期立ち上げ、M&A時のPMI等の迅速化、オープンイノベーション拡大への備え
品質・コンプライアンスの向上 (社会的信頼の回復)	・社会から求められる情報(サステナビリティ情報や人権、品質等)の迅速な収集・開示 ・人的マニュアル牽制やルール多重化による内部統制からの脱却
人材の有効活用	・事業部門の事業拡大・顧客満足向上に資するコア業務への集中 ・全社・各部門での業務DXに必要なDX人材の育成加速 ・当社でしか通用しない独自業務の廃止(社外でも通用するスキル習得へのシフト)による実務担当者のモチベーションアップ・リテンション強化、及び外部人材獲得の促進・パフォーマンス発揮までの期間短縮



M-BOM: Manufacturing-Bill Of Material

図1. M-Xの展開オプション

効率化や集中購買の拡大、情報システムの集約・統廃合等によって創出される定量効果を算出し、2030年度までの累積投資効果として350億円超を見込んでいる。

4. 業務改革実現に向けたM-Xの活動指針

業務改革の実現に向けて、M-Xとしての活動を通して当社がこれまで培った業務プロセスや管理データ、情報システムを大胆に見直す必要がある。それらを進める上で、業務プロセス標準化、データー一元化、CoEを取組みの軸として、各実行責任部門とともに3章で述べた“M-Xの業務改革の柱”をベースに全体最適化を推進する。

4.1 業務プロセス標準化に向けた展開

M-Xとしての業務改革・業務プロセス標準化の実現に向けて、当社国内外関係会社を含む全社を三つのグループに峻別(しゅんべつ)して展開する(図1)。調達・経理・人事等の全社共通業務領域はグローバルで標準に使われているERPパッケージシステムに合わせて業務プロセスの標準化を行い、全社に展開・活用することを基本とする。

計画・販売・生産等の事業別差別化業務領域や設計・品質保証等の製作所別業務領域は、事業特性を踏まえた業務改革への期待効果やERP導入負荷・影響度等を考慮の上、ERP活用やデータ利活用基盤、現行システムの併用・活用等、次の三つのグループに照らし合わせて展開案を作成する。

グループ①：全社共通業務領域、事業別業務領域はERPを最大活用し、一部の独自・差別化業務対応はデータ利活用基盤を併用する。

グループ②：全社共通業務領域はERPを活用し、それ以外の事業別業務領域や製作所業務領域、独自・差別化業務対応は現行システムからデータ利活用基盤に集約しながら併用する。

グループ③：全社共通業務領域以外は現行の業務プロセス・システムを維持・継続活用する。

また、管理・集計・報告業務はデータ利活用基盤を活用し、全社横断で事業に関わる全てのデータを一元化・活用することで業務効率化を図る。それに併せて、社内に点在する類似・重複業務は全社共通的な業務オペレーション・専門性を持つ組織へCoEとして集約・シェアード化し、全体最適化を実現する。

4.2 データー一元化指針(データ利活用基盤の活用指針)

データー一元化はデータ利活用基盤を構築し、情報を組織の壁なく一元化・可視化を推進することで、“プロアクティブかつ迅速な経営判断”と“情報を活用した戦略検討や実践中心の業務へのシフト”を狙う。次の三つのデータ利活用基盤を活用し、社内システムと連携した分散データの収集・活用を促進することで“全社業務効率化”“データガバナンスの強化”を実現する。

- (1) 現行データを利活用した効率化・自動化：各拠点等に点在する情報の全社一元化、データの横串による全社での戦略的活用や情報のパケツリレー削減等による業務効率化を実現する。
- (2) 独自・差別化業務対応：業務プロセス標準化でのERPのカバー範囲外である“型”に入らない業務プロセスを全社標準化とする実現手段としてデータ利活用基盤を活用する。
- (3) マスタデータ管理(ガバナンス・コード管理)：データ利活用基盤でのコード統一ルール決定、コード変換システム等を使った名寄せやコード統一、コード管理パッケージを活用した継続的なコードの品質維持・運用等のマスタデータ管理システムの構築・運用設計を行う。

4.3 CoEの基本構想・導入方針

CoEは組織に散らばる人材・ノウハウ等のリソースを一つの横断組織に集約し、業務の集約による質の向上、ナレッジの蓄積／共有を図る。これによって、目的・目標を達成するために効率化・スピードアップを実現する企業競争力の源泉となる組織・役割を目指し、各部門への専門的サービス提供、制度・プロセス・システム等のプラットフォーム構築・ナレッジ集約を行い、全社の業務DXを支援する全社サービスを展開する。

CoEの機能については、類似・重複業務の集約による効率化やAIやRPA(Robotic Process Automation)を活用した集約業務の高度化、ガバナンス強化を目的とする業務オペレーションのシェアードと、専門性を持つメンバーを集約、事業競争力の底上げを支援する専門機能やリソースをシェアする二つのシェアード要素で構成する。それらに付

随する次の主要機能・サービスを通して全体最適視点での業務の集約・効率化・高度化による事業部門の業務負荷軽減を図って、業務プロセス標準化(システム・データ含む)・ガバナンス強化等を推進する。

- (1) 業務集約・標準・効率化：複数部門に点在する類似・重複業務を巻き取って、事業部門のコア業務集中と全体最適視点の業務効率化を実現する。
- (2) 情報システム統合管理・サポート：情報システムや保守運用・マスタ／コード管理業務を共通化・統合化し、運用効率化とシステムガバナンスを強化、サポート窓口を一元化し、ユーザビリティを向上する。
- (3) 業務高度化サービス：業務の集約・標準・効率化を経て蓄積したナレッジを基に専門部隊化し、ITソリューションやツールの活用、AI・データ分析を駆使し、各部門の高付加価値創出を支援する。
- (4) サービス企画・人材育成：CoE構想、シェアードサービスの企画、集約化の推進に加えて、創出されたリソースの育成・強化、リソースシフトの企画等を行う。

また、全社の取組みとしてCoE化を進めていくために、全社戦略の内容や個々の部門・従業員にとっての効果・メリットについて十分な理解を得ながら対応することが必須になる。全社共通のメッセージを発信するなど、全社で連携したコミュニケーションを図りながら取組みを推進していく。

5. む す び

従来、競争優位性を高めるためには当社独自の業務プロセスを確立し、他社とは異なる戦略を実行していくことの意義も大きかった。しかし、当社の国内外グループ会社との連携強化や新たな社外パートナー等との既存事業を越えた連携等を推進していくためには、業務プロセスや情報システムを当社自ら“作る”から、標準的な方法を導入し、道具として“使い切る”という考え方を当社グループ全体に浸透・展開していくことが重要になる。また、M-Xは当社が社会からの信頼を回復し、持続的な成長を実現するために必須の取組みである。変革には大きな投資や労力も必要になるため、事業環境が目覚ましく変化し、当社が社会から厳しい目を向けられているこのタイミングを好機と捉えて業務改革を遂行することが肝要である。業務改革の実行に当たっては、本稿で述べている目指す姿や目標に当社グループ全体でこだわりながら現場の声に耳を傾けて、既存の業務プロセスや情報システムから“安心・安全”に移行させることが、業務改革の成功の最重要の鍵になる。引き続き当社グループ一丸になって、改革を推進していく。